



تحسين الأداء وزيادة الفعالية المؤسساتية

مديرية التدريب والتأهيل بحلب بالتعاون مع المركز السوري بتاريخ 2-11-2010

المدرب: د. عبد المنعم دهمان

dr.Abdulmonem Dahman

التحديات والمشاكل التي يعاني منها القطاع العام في القرن الحادي والعشرين

- التغير السكاني كماً ونوعاً
- التغير التقني
- الاختلاف بين الموارد المتاحة والطلبات على البرامج والخدمات
- تضخم أجهزة الدولة الإدارية وعدم استثمارها بالشكل المطلوب
- عدم وجود تخطيط استراتيجي طويل الأمد
- انعدام الرسالة والرؤية بشكل فعلي
- ضعف برامج التأهيل والتدريب
- ضعف المساءلة الإدارية رغم تعدد الأجهزة الرقابة

dr.Abdulmonem
Dahman

المشكلات التي تواجه القادة في القطاع الحكومي

- ضعف الولاء
- انعدام الحماس
- فقدان روح العمل الجماعية
- شيوع السلبية واللامبالاة
- الشللية



dr.Abdulmonem Dahman

لماذا لا يقوم الناس بما هو مطلوب منهم القيام به ؟

- لا يَعْرِفونَ ما هو مطلوب منهم للقيام به
- لا يَعْرِفونَ كَيفَ يقومون به
- يَعتقدونَ بأنّهم يَعْملونَه بشكل صحيح
- قلة التغذية الراجعة
- هناك عقبات ما بعد سيطرتِهم
- يعتقدون أن طريقَتهم هي الأفضلُ
- يعتقدون بأن هناك أشياء أخرى أكثر أهمية
- أولويات

dr.Abdulmonem
Dahman

لماذا لا يقوم الناس بما هو مطلوب منهم القيام به ؟

- ليس هناك آثار إيجابية عليهم للقيام بها
- ليس هناك آثار سلبية عليهم لعدم القيام بها
- يَتوقّعون نتائجَ سلبية مستقبلية
- لا أحد يُمْكِنُ أنْ يقوم بها



dr.Abdulmonem
Dahman

لماذا لا يقوم الموظفون بما هو مطلوب منهم القيام به ؟



- أثبتت الدراسات أن ذلك يرجع إلى:

1. الحالة التي يتمتع بها الموظف 48%
2. مهارات 25%
3. معرفة 12%
4. عدم وضوح الأهداف العمل 11%
5. أمور أخرى 4%

dr.Abdulmonem Dahman

أين تقع المؤسسات العربية

1. الإدارة البيروقراطية تسلسل هرمي سلطة ورقابة
2. الإدارة العملية : ادفع لي راتباً مرضياً
3. المنهج الانساني للإدارة : عاملني بشكل جيد
4. تصور الموارد البشرية في الإدارة : أحسن استثماري والاستفادة مني
5. الإدارة بالتمكين (من الإدارة إلى القيادة)

أريد أن أساهم بشكل فعال في بناء المؤسسة

هل يعتبر مدخل القوة المؤسسية مناسب لتحسين العمل

القوة الجبرية	قوة المنفعة	قوة المبادئ
الخوف الوظيفي	تحفيز وظيفي	الإجلال و التقدير
سيطرة مؤقتة	تأثير سلوكي	تأثير متنامي

dr.Abdulmonem
Dahman

الوعي المؤسساتي وتحسين الأداء

ثقافة المؤسسة

الوعي الذاتي الداخلي

الوعي الذاتي الخارجي

الوعي الداخلي الجماعي

الوعي الخارجي الجماعي

dr.Abdulmonem
Dahman

ماهية ثقافة المؤسسة



ثقافة المؤسسة مجموعة من المبادئ والقيم التي يؤمن بها مجموعة العاملون في المؤسسة

- تكمن أهمية ثقافة المؤسسة من كونها تولد عادات العمل
- ثقافة المؤسسة القوية هي التي تساعد على التكامل الداخلي في المؤسسة
- الثقافة المؤسسية القوية نابعة من رسالة ورؤية مؤسسية قوية

dr.Abdulmonem
Dahman

تعرف على ثقافة المؤسسة

- قصص المؤسسة
- الشعارات والمبادئ المعلنة وغير المعلنة
- التقاليد المؤسسية (احتفال – تقدير – مناسبات خاصة ...)
- الاستراتيجية



dr.Abdulmonem
Dahman

متى تتغير ثقافة المؤسسة



- أزمات
- اندماج
- تغير النشاط الإنتاجي
- تغير القائد
- والأهم من ذلك هو:

اكتشاف القائد ومن معه لضعف في ثقافة المؤسسة والعمل على تغييرها

dr.Abdulmonem
Dahman

مكونات الثقافة المؤسساتية التي تؤدي لزيادة الفعالية



- ثقافة الإنسان أولاً
- ثقافة السرعة والإتقان
- ثقافة المبادرة الذاتية
- ثقافة الحب المتبادل
- ثقافة التمكين المؤسسي
- ثقافة الأمان (ضد الخوف) المؤسسي
- ثقافة الإدارة المرحة
- ثقافة تسعى لتراكم الرأسمال الفكري المؤسسي (التعلم المؤسسي)

dr.Abdulmonem
Dahman

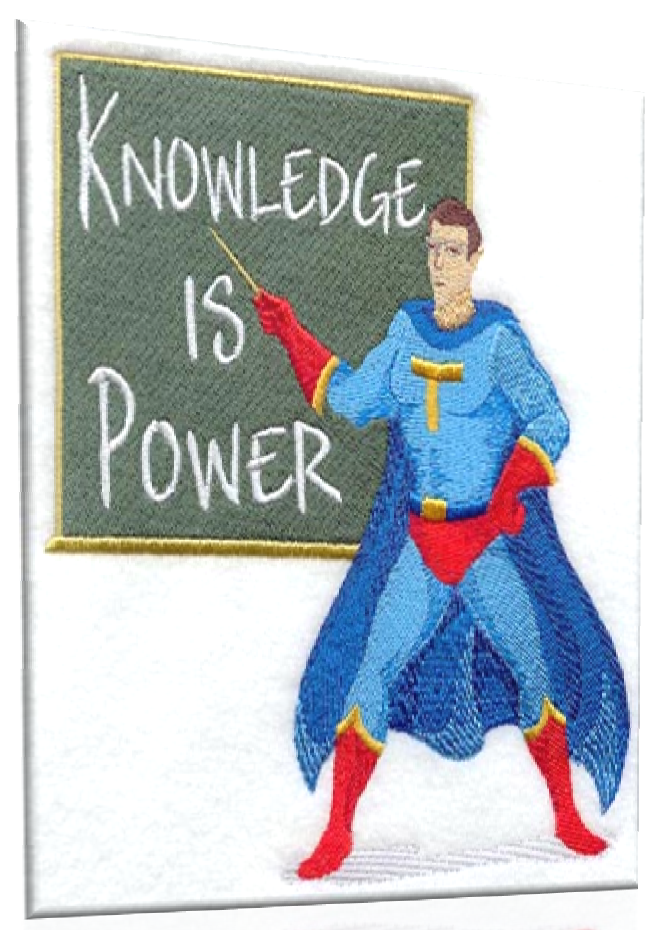
ثقافة التعلم المؤسسي

- **تنقسم المؤسسات حسب ثقافة التعلم المؤسسي إلى ثلاثة أنواع:**
- مؤسسة التعلم الأحادي
- مؤسسة التعلم البسيط
- مؤسسة التعلم المولد



dr.Abdulmonem Dahman

منظمة الألفية الثالثة



- إن ما تعرفه يحدد ما تفعله
- الأذكياء وحدهم ينتجون منتجات ذكية ويقدمون خدمات ممتازة
- والأذكياء لا يعملون في مؤسسات خرساء بل هم يعلموا الآخرين حتى يتعلموا وتصبح المؤسسة أكثر منافسة

dr.Abdulmonem
Dahman

مدخل تمكين العاملين لتحسين الأداء

- التمكين هو إطار إداري يمنح فيه الموظفين السلطة التي يحتاجونها للقيام بالمهام المنوطة بهم دون الحاجة لمراجعة الإدارة العليا
- منح العاملين دور أكبر في اتخاذ القرار
- يمكن للقائد تمكين من خلال مشاركتهم في الأعمال أو الالتزام أو تقليل المستويات الإدارية بشكل فعلي

dr.Abdulmonem
Dahman

هل يعتبر مدخل تمكين العاملين لتحسين الأداء مناسب

- هل كل العاملين يمكن تمكينه؟
- ماذا نحتاج حتى نقوم بالتمكين الناجح

موظف مؤهل



موظف ملتزم

dr.Abdulmonem Dahman

هل يعتبر مدخل تمكين العاملين لتحسين الأداء مناسب

- **متطلبات التمكين**

1. الرؤية الواضحة والتحدي
2. الالتزام بالنظام والتوجيه القيادي
3. الانفتاح وفرق عمل فعالة
4. الدعم والشعور بالأمان
5. التعلم المستمر



dr.Abdulmonem
Dahman

هل يعتبر مدخل تمكين العاملين لتحسين الأداء مناسب

- هل المنظمات العربية المعاصرة بحاجة للتمكين؟
- هل العمالة العربية مؤهلة لتتحمل مسؤوليات العمل و التطوير؟





شكراً لكم

د. عبد المنعم دهمان

www.syriannlp.com

0933719797

Dr.dahman.sy@gmail.com